

先進企業に学ぶ、 女性活躍推進の具体的取組事例

～ ARES 女性マスター活躍推進小委員会 座談会～



本年2月17日、三回目となるARES女性マスター活躍推進小委員会による座談会が開催されました。第一部では、令和2年度の女性が輝く先進企業表彰において内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰を受賞された企業の中から、伊藤忠商事株式会社 執行役員人事・総務部長 的場佳子氏、大和ハウス工業株式会社 人財・組織開発部D&I×組織開発グループグループ長 長谷川満子氏をゲストスピーカーとしてお招きし、女性が働きやすい職場を実現している具体的な取組みについてご講演いただきました。第二部ではゲストスピーカーお二人に加えて、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室室長 矢島洋子氏がモデレーターとしてパネルディスカッションを展開くださいました。昨年、一昨年はオンライン開催でしたが、今回は女性マスター・アソシエイト約50名にご臨席いただき、座談会後の交流会では活発な意見交換が行われました。

※本稿は、2023年2月17日に行われた講演および座談会を一部加筆してまとめたものです。
ご登壇者の所属・役職は開催日当日のものとなります。

モデレーター

矢島 洋子氏

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室 室長

ゲストスピーカー(会社名50音順)

的場 佳子氏

伊藤忠商事株式会社
執行役員 人事・総務部長

長谷川 満子氏

大和ハウス工業株式会社
人財・組織開発部 D&I×組織開発グループ グループ長

ゲストスピーカー講演

～労働生産性の向上を実現した働き方改革～

伊藤忠商事株式会社
執行役員 人事・総務部長

的場 佳子 氏



的場 佳子氏

伊藤忠商事株式会社
執行役員 人事・総務部長

PROFILE

ま と ば よ し こ

- 1986年 4月 伊藤忠商事株式会社入社 織物貿易第二部捺染織物ユニット第二課
- 1996年 11月 海外実務研修生(PROMINENT / ニューヨーク)
- 1998年 5月 テキスタイル貿易部テキスタイル貿易第三課
- 2005年 3月 外務省経済局経済連携課課長補佐
- 2007年 4月 伊藤忠商事株式会社 秘書部(兼)業務部関西業務室
- 2008年 4月 秘書部大阪秘書室長
- 2011年 4月 業務部関西業務室長代行(兼)秘書部
- 2012年 4月 業務部関西業務室長
- 2017年 10月 開発・調査部長代行(兼)開発・調査部関西開発調査室長(兼)秘書部
- 2019年 4月 執行役員 調査・情報部長
- 2021年 4月 執行役員 人事・総務部長

伊藤忠商事人事・総務部長の的場です。当社は、女性活躍のためにはそれを推進する企業風土の醸成が重要であり、働き方改革が高い効果を発揮すると考えています。女性活躍のゴールイメージは男女関係なく社員一人ひとりの能力発揮の最大化によって企業価値が向上することです。1999年に人事制度を大改訂し、それ以降「働きやすい会社」を目指し多くのチャレンジを行いましたが、理想が先行し思うような成果につながりませんでした。女性活躍推進策がうまくいかなかった理由には大きく二つの要因が絡んでいました。

一つ目は現実から乖離した多くの数値目標を設定したことです。無理に目標を達成しようとするあまり現場にミスマッチが生じました。女性活躍に理解のない組織や業界として女性が活躍しづらい部署にも一律に女性を配属し、結果的に女性社員の離職に繋がってしまいました。二つ目は働きやすさを追求するあまり、制度が不用意に拡大し権利のみを主張する社員が増えてしまったことです。配属者の転勤に帯同する期間は休職できる制度を利用しつつ育休を繰り返し最終的に辞めてしまう社員など、制度の趣旨と異なる利用が見られるようになり、結果的にその制度は廃止に追い込まれました。

2010年に岡藤が社長に就任し、まずはニーズの高かった社内託児所を設置するとともに過去の諸問題を一掃し、働き方改革に着手しました。したがって、当社の働き方改革のスタートは2010年としています。改革を行うに際し、当社には外せない二つの大前提があり、それは現在も維持しています。一つ目は当社の社員数が財閥系と比較し7割程度と圧倒的に少ないことで、この少数精鋭体

制を堅持する必要があります。二つ目は、当社の社員は現場の近くでお客様とともにあらねばならないということです。

この二つの大前提のもとに、働き方改革で目指したことは次の五点です。一点目は社員数が少ないゆえに一人ひとりが他商社よりも力を発揮できる環境でなければならないこと。二点目は働きやすさだけでなく成果もしっかり求めた厳しさを伴う社員のやりがいを目指すこと。三点目は成果を上げたならば社員を含むすべてのステークホルダーに還元すること。四点目は連結純利益を従業員数で割った労働生産性を定量的な目標とすること。五点目は、改革は創業の精神で企業理念でもある「三方よし」の精神に則って行うこと。

当社は、労働生産性の向上を重要な経営戦略、人事戦略の指標としています。労働生産性向上のために、効率性の追求、社員のモチベーション向上、社員の能力開発、健康経営、そして魅力ある社内風土を掲げており、具体的な人事施策のうちいくつか特徴のあるものをご紹介します。

まずは、2013年に朝型勤務を導入しました。20時から22時の勤務は原則禁止とし、残務がある場合は翌日の朝の勤務へシフトします。翌朝は5時以降勤務が可能で、8時前に始業する社員には深夜勤務と同様の割増賃金が支給され、朝軽食が無料で配布されます。私の部署は朝軽食の手配も担当していますが、健康推奨アイテムを置き、シーズンごとに特徴を出しつつ、週替わりで一押しアイテムを変更して社員が飽きない工夫をしています。導入後3年目のレビューで効果が明らかになりました。残業が減り、夕方の時間を自己研鑽や運動などに活用することが可能となり、家族との時間が増えたことで家族のきずなが深まったという話も聞きます。飲み会で夜遅く帰宅することも減って健康的な生活が送れるようになっていきます。

次は健康経営です。当社では社員の健康が経営上重要だということを以前から認識し、充実した社内医療体制を敷いていました。社内診療所で

健康診断の受診が可能でし、歯科もあります。2016年には改めて社員の健康がすべてのステークホルダーの発展に寄与する礎であることを宣言した「健康憲章」を採択し、ホームページ上で開示しています。朝型勤務の導入も相まって健康経営の成果が定量的にも実証されています。

次がんと仕事の両立支援策の導入にまつわるストーリーを紹介します。2017年2月がんと闘病する社員から岡藤宛に一通のメールが届きました。プレジデント社の「幸せな会社ランキング」で当社は2位に位置付けられましたが、彼にとっては伊藤忠が一番良い会社だという内容でした。残念ながらその社員は手紙を書いて二週間後に亡くなりました。岡藤は御霊前で伊藤忠を必ず日本一良い会社にすると約束し、がんと仕事の両立支援を推進することになりました。社長が社員全員に向けて「万が一がんと重い病気に罹患してもあなたの居場所はここだ」というメッセージを発出し、予防・治療・共生という三つの軸で手厚いサポートを約束しました。

そして2022年度に働き方改革の第二ステージに突入しました。社員が働き方を選択できるよう朝型フレックスタイム制度を導入し早帰りを可能としました。また、これまでは育児や介護など特別な事情がある社員のみ認められていた在宅勤務を全社員に拡大しました。加えて、育休から早期に復職する社員に対して育児両立手当を支給し、不妊治療のための休暇を新たに設けるなど、男女問わず仕事と家庭の両立を支援しています。

以前は9:00～17:15が固定勤務時間でしたが、朝型フレックスタイム制度で9:00～15:00をコアタイムとしたので、早朝出勤して仕事が終われば15時に退社が可能となりました。在宅勤務も可能ですので、退社して保育園へのお迎えや買い物や夕飯を済ませ、夕食後に執務を再度行うことも可能になりました。改革当初より目指していた労働生産性の向上ですが、改革実施以降2021年度末で2010年度比5.2倍へと拡大しています。

次に女性活躍推進についてご説明します。当社は2003年度に他商社に先駆けて、人材多様化推進計画を策定しました。第一期に女性社員数の拡大及び制度の拡充を行い、第二期は女性の定着、活躍支援を実施しました。結果として、女性を受け入れる風土の醸成が進み、女性社員数は一定数まで増加し、充実した両立支援制度が整いました。2010年度からは働き方改革という考え方で、社員一人ひとりの労働生産性向上という方向へ大きくシフトし、女性活躍支援は一律の支援制度に加え、それぞれの異なる事情に対して個別対応を行うこととなりました。

働き方改革により男女ともに働く意識が変化しましたし、女性の役職者候補は増えました。しかしながら女性の登用についてはまだ不十分だと思っています。2021年10月には女性活躍推進委員会を取締役の任意諮問委員会の一つとして新設しました。当社は生活消費関連ビジネスに強い商社で、お客様のニーズを的確に捉え、お客様の求める商品やサービスを提供するマーケットインの発想を重視しています。マーケットインの発想で収益を上げるためには多様な価値観が必須と考え、女性活用をさらに推し進める必要性を感じています。男性と比較して社員数が少なく役職者への登用も道半ばである女性の活躍を推進し、働き方改革の狙いである社員一人ひとりの労働生産性を高めることが女性活躍推進委員会設立の目的です。委員の半数に当たる3名が女性、3名が社外役員であり、新しい視点を通じて女性活躍推進策を議論し、性別に関係なくすべての社員にとって「厳しくとも働きがいのある」社内風土の醸成を目指しています。企業価値の拡大のみならずSDGsへの貢献にも寄与できると考えています。委員長には元厚労事務次官の村木厚子社外取締役を任命しました。当社の男性社員の共働き比率は20年前と比較して大幅に増加しています。現在、20代では9割、30代でも6割と高く、女性活躍推進策は女性のためだけのものではなくなってきました。

仕事と育児の両立に何が影響を与えたか、当社の未就学児がいる女性社員にアンケートを行いました。聞こえてきたのは、働き方改革がありがたかった、そして職場の雰囲気がとても大事だったということでした。これはマクロ的な分析と全く同じ結果となっています。男女ともに働き方と意識を改革することが仕事とプライベートライフの両方の満足度向上に寄与しているのだと思います。

女性活躍推進委員会における議論のベースとなる課題を特定するため、私が女性管理職200名強と個人面談を実施し、一人ひとりのキャリア形成の障害について確認しました。簡単に手が打てる場合は即対応し、重い課題については対応策を模索中です。委員会での3回にわたる議論の結果、女性登用への育成加速、柔軟な働き方への進化、事務職の活躍支援の三本柱で改革を進めることとなりました。

一つ目の女性登用への育成加速については、役職候補者の育成計画を現場組織のトップとすり合わせて現場に落とし込み、育成状況を女性活躍推進委員会がモニタリングする仕組みとしました。2021年10月に開設された委員会の働きかけがあったからか、その年の4月に35名であった女性役職者は1年後に46名まで増加しました。二つ目の柔軟な働き方の進化は先ほどご説明した通りですが、多くの女性社員のキャリア形成を支える基盤整備だと言えます。三つ目の事務職の活躍支援は今年度特に注力している課題で、現在議論が進行中です。

出産後の働き方についても、昨年度の女性活躍推進委員会の成果として、選択肢の拡充を実施しました。新設の制度は、出産後にフルタイムで早期復職を希望する社員への支援策である育児両立手当です。子供が1歳未満で復職する社員に対して金銭的支援を行います。キャリアブランクを最小に抑えたいと希望する女性社員にとっても好評ですし、同時に男性の育児休業取得促進にも寄与する制度だと考えています。男性が育児や家事への

理解を深めることが女性の活躍には大いに役立つと考え、男性社員の配偶者が当社社員でない場合も多いですが、国を挙げて女性活躍推進をするという観点から企業の果たすべき責任を追究したいと考えています。もちろん短時間勤務の選択も可能ですし、育児に専念するために子供が2歳まで育休をフルに取得することも可能です。また、体調面精神面の負担の大きい不妊治療に対するの休暇制度も新たに導入しました。女性活躍推進委員会の設立に合わせ、当社の現状を分析した際に当社の出生率は、2005年度に0.6でしたが、2021年度には1.97まで伸びていることも判明しました。社内託児所の開設や朝型勤務・在宅勤務等の働き方改革、健康経営の推進がこの向上に貢献したと考えています。

女性活躍推進法による一般事業主行動計画における数値目標は、採用した労働者に占める女性労働者の割合、労働者に占める女性労働者の割

合がそれぞれ25%、管理職に占める女性比率が9%、男性の育児休業取得率および平均取得期間が50%以上となっています。最初にご説明した通り、2000年代に中長期的な数値目標を掲げていましたが、数字ありきとなり、現場の受け入れ意識や業界傾向との乖離があった経験から、中期経営計画に合わせて一般事業主行動計画を策定し、全社的な観点のみならず現場の状況も踏まえた着実な数値目標の達成を方針としています。2010年度以降女性に特化せず全社員の働き方改革を推進していますので、女性総合職がさまざまなライフイベントを迎えても働き続けることが可能な環境が整ってきていると考えています。これらに加えて新卒採用も増加し、女性社員が着実に増えていることから、この世代が管理職を担う時期も見据えながら今後の数値目標を機動的に検討していきたいと考えています。

～次はエクイティの概念の導入へ～

大和ハウス工業株式会社
人財・組織開発部 D&I×組織開発グループ グループ長

長谷川 満子 氏



長谷川 満子氏

大和ハウス工業株式会社
人財・組織開発部 D&I×組織開発グループ グループ長

PROFILE

はせがわ みつこ

1997年大和ハウス工業株式会社入社。
入社以来人事業務に従事し、人事制度の構築や、
基幹システム導入プロジェクトに携わる。
2006年に人事部内の女性活躍推進プロジェクト
立ち上げに参画したのち、2016年よりダイバー
シティ推進の専任となり、現職へ。

大和ハウス工業の長谷川と申します。本日は貴重な機会をいただきありがとうございます。建設業は男性社会というイメージがあると思いますが、その通りで、決して進んでいるとは言えない会社ですが、その中でどのような取組みをしているか少しでもご紹介できればと思います。

投影の資料は2年前1月1日の当社の企業広告です。当初の案では全員髪の色は黒く、お父さんとお母さんに子どもが二人、男性が働いて女性が家事をするという写真ばかりでしたが、関連部門で議論した結果、実際に掲載された広告では男性も女性も車いすユーザーもいて、右側にはゲイのカップルも登場していただいています。左側の男性は当社社員と一緒にD&Iを推進していますが、生まれたときは女性の身体で、今は男性として生きているトランスジェンダーのかたです。当社社長の写真もあります。こういった外見から分かる違いも分からない違いも表現できたことは、非常に印象に残っている経験です。

当社の取組みの前に、当社の特徴を少しだけご紹介します。創業67年になり、従業員数は1万6,500人超です。事業所は76でほぼすべての都道府県にあり、全国展開が大きな特徴の一つと捉えています。「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」が創業者・石橋信夫の言葉で、創業者精神を色濃く受けついでいる会社です。大和ハウスという名称から住宅メーカーという印象を持ってくださっている方も多いですが、直近の連結売上高のセグメント別構成では、戸建て住宅は14%であり、マンションやリフォーム、賃貸住宅に商業施設、最近は介護医療施設や物流倉庫など事業施設の占める割合が増えています。営業もBtoBもBtoCもあり、多岐にわ

たる事業展開が大きな特徴です。

みなさまご存じの通り、現在は不確実な世の中です。3年前に今の状況を誰が予測したでしょうか。以前はダイバーシティ推進の目的として人材獲得が注目されていましたが、経産省のダイバーシティ2.0の行動ガイドラインにも示されているように、リスク管理の向上やイノベーション創出の促進のためにも重要との認識から、当社もダイバーシティの経営を戦略の中心に置いて取り組んでいます。世界経済フォーラムの「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書」において日本の総合順位は低く、日本全体で取り組むべき課題だと捉えています。最近ではキャリア自律、リスクリングという言葉も出ていて、社内ではもはや女性活躍ではなく人間活躍ではないかと話しています。多様性を事業戦略や競争力にどうつなげていくか、多様性をお互いに理解し尊重し合える風土をどう醸成していくか、個々の能力を伸ばし人としてどう成長していくか、ダイバーシティ2.0を実現するには人間活躍が欠かせないと捉えて取り組んでいます。

とはいえ、取り組み自体は女性活躍からスタートしました。女性活躍をダイバーシティ推進の試金石と位置付け、今につながる取り組みは2005年から始めています。最近では女性以外にも含めてインクルーシブな組織への変革に少しずつ進んできている段階です。ありがたいことに内閣府の表彰をいただき、その際の受賞のポイントが当社の取り組みの特徴を表していると思うので紹介します。まずは、女性管理職の増加です。この5年で倍増しており増加スピードが速まっています。そして女性の少なかった職域へも積極的に配属を行っています。工事現場は女性が少ないイメージがあると思いますが、技術職でも特に施工職については現在で150人弱が活躍しています。また、当初は休む支援や時短支援といった時間を免除する取り組みから始めましたが、キャリアの観点からはプラスになりにくいことから、いかに仕事を続けキャリアを構築するかの方針を切り替えています。福利厚生制度としては、子ども一子に対して

100万円支給という制度も2005年から導入しているほか、制度としては、本社だけでなくすべての職場でダイバーシティを進めてもらいたいという思いから、各事業所の評価項目にダイバーシティスコアを組み込み事業所単位で取り組んでいます。

取り組みを進める中で課題が変わり、課題が変わるにつれ取り組みも変わるということを繰り返しています。まずは積極配属と配属した人の定着、ライフイベントに影響されることが多い実態があるため仕事と家庭の両立の支援、さらに女性社員自身がキャリアを積むイメージがなかった時代でしたので意識啓発から始めました。その後、女性管理職も少しずつ増えてくる中で、継続して女性の管理職が輩出されるようにパイプラインづくりやロールモデルの紹介などに取り組みました。また、長時間労働が建設業界全体の課題でもあり、育児に限らず様々な事情との両立の阻害要因であることから、男性も含めた長時間労働の改善に全社的に取り組んできました。現在はさらに柔軟な働き方という観点で取り組みを進めています。

女性活躍推進の取り組み効果として、特に以下三点をご紹介します。

一つ目は施工現場における効果です。施工現場の監督に女性が増加する中で、女性の体形に合わせて現場で付けるヘルメットや安全具の軽量化に取り組めました。それにより、全体的に高齢化が進んでいる現場で、結果的に年配男性にも使いやすくなったという事例があります。また、現場の仮設トイレが汚くて使いづらいという声を受けて、社内外の女性技術者ネットワークでの提案を通じて、トイレをきれいにしたことで老若男女問わず使いやすくなりました。これらの事例は女性が増えたことで、もともと職場にあった課題が顕在化し、その課題を解決することで女性だけでなくみんなが働きやすい環境に変わるという女性活躍推進の効果だと捉えています。

二つ目に、当社は家事シェアハウスという商品を展開しています。これは、富山支店の女性のワーキ

ンググループが、当時の支店長からの「女性、特にお母さんの家事が楽になる商品提案」という課題に対して、どうして女性の家事負担が大きくなるのかと考え、家族それぞれが動線の中で家事を片付けることができる仕様とする住まい方の提案をしました。この事例も女性が入ることで発想が切り替わった女性活躍効果だと捉えています。

もう一つがアフターサービスへの女性の起用です。住宅引き渡し後3か月後や1年後に定期点検をするアフターサービス職には、ベテランの工事担当者が従事することが多かったものの、工事担当者自体が少なくなっているため人手不足が喫緊の課題でした。そこで女性に活躍してもらおうと、経理や営業事務等、全く異なる職種に従事している中で適性がある女性に職種を転換してもらう施策を行いました。点検は平日に行うことがありますが、まだ一般的には平日に家にいるのは女性の場合も多く、結果的に同性ということで共感をしていただいているのか非常に高い評価をいただいています。こうしたところが女性活躍という観点でうまくいっている事例です。

昨今、人的資本ということで、情報開示が求められています。サステナビリティレポートでも積極的に開示していますが、開示するだけでなくその数値の意味や、今後開示が義務化される男女の賃金格差なども含め、どうして差があるのかを丁寧に説明していく必要があります。

当社は今年度から7次中期経営計画がスタートしました。それに合わせて「生きる喜びを、未来の景色に」という将来の夢を全社で作り上げました。「パーパス」という言葉がパスワードのようになっていますが、社内では「将来の夢」として掲げています。浸透はまだこれからですが、多様性という観点から、いかに違いを認め合いながら当社の夢に共感して繋がっていける組織にするかが今後の課題だと捉えています。

ダイバーシティからインクルージョンになり、さらにエクイティという概念が注目されています。当社もまだD&Iにとどまっているかもしれませんが、エクイティの概念も入れながら引き続き取組みを進めていきたいと考えています。

～ダイバーシティ&インクルージョンにおける 女性活躍の現状と今後～

矢島 早くから先進企業としてこうした取り組みを行っていらしたお二方から一番新しい課題をお伺いできてたいへん勉強になりました。ここから、今までのお話も踏まえてディスカッションを深めていきたいと思えます。

まず、「女性活躍」という言葉はずいぶん昔から繰り返し聞いていると思いますが、2016年の女性活躍推進法によって改めて法律として定められました。その背景として2009年の育児介護休業法の改正で短時間勤務が義務化され、育児休業をとって短時間勤務での就業継続が可能になり、2010年代に入って妊娠出産で辞める正社員はだいぶ減っています。長年の女性活躍の課題であった就業継続がある程度実現したところで、では正社員として働き続ける女性の活躍を会社としてどう考えるのか、また、時間制約がある女性たちに会社の中でどう働いてもらいどう評価していくのか、こうした意味での女性活躍に2016年以降みなさま取り組まれてきたのではないのでしょうか。そこで、女性の就業継続支援から活躍支援に施策を拡大させるに当たって一番難しかった点や注力した点を改めて伺いたいと思えます。的場様からお願いします。

的場 働き方改革以前は、休んでいただく制度を多く導入しました。2歳まで育児休業を取れる制度、3歳までは減給なしで短時間勤務できる制度、配偶者転勤の同伴時に休職できる制度。この配偶者の転勤休職制度は先ほどご説明した通り、会社が意図しない形で制度を使う人が出てきたためなくなってしまいました。働きやすさを追求すると、思った通りには女性は活躍しなかったということでした。働き方改革以降は、男性女性ではなく社員一人ひとりの労働生産性をどう高めるかにシフトして、必ず成果を認め、時

間に制約がある女性も活躍できるように個別に支援しています。それぞれ事情が違うのでこれこそがエクイティだと思っていますが、その人に必要な支援をして能力をフルに発揮してもらうことに現在は注力しています。今までは早期に復職したくても保育園に空きがないといった悩みがありましたので、子どもが1歳未満でもフルタイムで復職する人には金銭的な支援をしたり、男性の育休取得を促進することで女性を理解してもらったりしています。ご質問の、活躍支援への切り替えで困ったことですが、女性だけに特化していたため進まなかったことが、活躍支援に方向転換できたことで結果的に今は女性が働き続けています。商社は夜中まで働くブラックな企業だと思われていたかもしれませんが、今は社員全員が早く帰宅するので女性も帰宅しやすくなりました。企業風土を変える点が一番ハードだったと思えます。

矢島 ありがとうございます。働きやすさを女性や子育て中の社員だけに認めることにより周囲の社員との差が大きくなることは、就業継続はできても、結局は評価を受けられず活躍機会が制限されてしまうと思います。国が仕事と子育ての両立支援からワークライフバランスという施策を出したのも本来子育て社員だけの両立支援ではなく、全社員のワークライフバランスを追求してもらいたいという考え方で打ち出したものの、なかなかうまくいかなかったところ、伊藤忠さんはいち早く全社員が無理のない働き方をすることで女性社員も活躍可能になるところにシフトしたということですね。その中で、男性の働き方が変わるのが一番効果があったのは何だったのでしょうか。

的場 夕方からの会議召集がなくなりました。昔は5時から会議が始まったりのびのびと残業の会議をしていたりするような状況でしたが、今は原則8時終

業で10時に消灯しますので、それまでにすべてを終わらせる必要があります。男性も早く帰れば女性も帰りやすい。労働生産性についてうるさいくらい言っていますので、みながいかに自分の時間をつくりだすか、短い時間で高いクオリティのアウトプットを出すかに非常に注力しています。どうしたら効率的に議論を進められるかを考え会議の前準備をしっかりし、会議の資料はすごく薄くなって、会議数は減らす、時間も短くするなど、すべて削減でやっています。

矢島 4～5年前神宮球場で野球観戦をしていた時、本当に伊藤忠さんのビルの電気が消えたのを思い出しました。働き方のシフトを着実に進められたのかなと思います。ありがとうございます。それでは長谷川様よろしく願いいたします。

長谷川 就業継続支援から活躍支援への切り替えは、施策の観点で言うと、当社は3歳まで育児休業取得可能で、小学校3年生まで短時間勤務が可能です。当時は労働時間を短縮する施策が中心でしたが、それだけではいけないと、育児休業からの復帰をサポートするプログラム「育キャリアサポート制度」を導入しました。休業前と休業中も定期的に上司とコミュニケーションを取る機会を持ち、復帰前には意思確認の面談をして復帰後も面談を行い、早期復帰のための情報提供を支援する仕組み、ベビーシッターやファミリーサポートの利用料金補助制度など、全体としてサポートすることで、長く休むことだけが支援ではないという会社の姿勢を示したところでしょうか。

矢島 両立支援制度の利用方法や両立支援をしている社員に対する働きかけの仕方が非常に重要で、伊藤忠さんの言葉で言う「厳しくとも働き甲斐がある」。働きやすさだけではだめ、両立支援制度を使う人もその働き方の中で役割責任を果たして成果を出すということですね。大和ハウス工業さんは印象として、就業継続支援や両立支援を男性にも広げていき、その充実を単に使いやすさだけでなく成果が出る形に広げながら活躍支援されているというイメージがあります。



矢島 洋子氏

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室 室長

PROFILE

やじま ようこ

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社
執行役員 主席研究員

ダイバーシティ、働き方改革関連の研究・コンサルティングに取り組む。

2004年4月～2007年3月

内閣府男女共同参画分析官

2018年

「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2018」

社会インパクト賞受賞

2020年4月～

文部科学省「女性の多様なチャレンジに寄り添う学びと社会参画支援事業」委員

2022年6月～

日本女子大学「ライフロング・キャリア・デザイン」講座 講師

著作に『ダイバーシティ経営と人材活用』（共著）等

長谷川 男性の育児休業が進んでいるかという点はまだですが、育児休業も3歳までの制度を短くするのではなくセーフティネットとして置いています。実際は1歳くらいで戻ってくる人が一番多く、2～3歳まで利用するのは少数派です。

矢島 ワークライフバランスや両立支援を先進的に取り組んだ企業は育児休業制度を長くしているところが多いですが、実質的には早く戻って柔軟に働きながら就業継続可能な環境を整備することで、戻るインセンティブを付けているということですね。

先行する企業の試行錯誤があって見直しをされる中で、資生堂ショックという言葉もありましたが、仕事と子育ての両立支援制度を充実させて単に子育て中の女性だけが長く休んだり短く働いたりしてただ仕事を続けるだけではだめで、働き方は柔軟でありながらきちんと責任ある仕事、評価も受けるというところと、一方で男性社員も働き方が近づいてくるような取組みをしていく、そういう理解でよろしいでしょうか。

次にお伺いしたいのが、育休と短時間勤務で就業継続する女性が増えて管理職候補層のボリュームが厚くなったものの、こうした女性たちを管理職に登用しようとする「無理です」「やりたくありません」という声が聞かれ、管理職が増えないのは女性の消極性が原因なのではないかと言われました。しかし、実は女性の意識の問題ではなくそこに至るまでの育成過程が明らかに男性と違い準備ができていなかったことが問題ということが分かってきました。ですので、これまで積み重なった問題に対処するためには、管理職候補層に特別研修をしたり積極登用をしたりという短期的なポジティブアクションをして、管理職に積極登用するという取組みも一時的には必要だったかと思います。企業によって温度差もあるようですが、短期的なポジティブアクションに対する考え方、取組み姿勢を教えてください。

現場 取締役会の任意の諮問委員会である女性活躍推進委員会は、取締役会に対して答申するというとても権力の強い委員会で、こういう建付けで

女性活躍の委員会がある会社はほかにはないと思います。それだけ当社の本気度を見せているとは思っています。村木委員長がたいへんなリーダーシップを取ってくれていて、我々が社内で試行錯誤したものを、外からの視点で、ここができていない、こうしたほうが良い等アドバイスくださって、取締役会でも各カンパニープレジデントに対してプレッシャーをかけ、それぞれの現場責任者が女性活躍に対して自分ごととして考えるような仕組みにしています。女性登用が遅れているというのは認識していて、私自身が役職候補者の女性全員と面談をしています。キャリアに対する考え方や希望、育児との両立で苦労している個人の事情があります。私はそれをすべて理解した上で現場とすり合わせ、現場と言ってもカンパニープレジデントに認識してもらわないといけないので、リストを持参してこの女性をどうキャリアアップさせていくのかと、育成計画のようなものを作って毎年レビューすることを通じて着実に女性の登用を進めたいと考えています。ですので、ポジティブアクションは女性活躍推進委員会の設立というのが答えです。この1年半の活動の結果、女性役職者が増えました。実際に役職者のプールは簡単には増えないので、一度のポジティブアクションで上げられる人を全員上げてしまうと、次に上がる人はとても苦労するというか、年次がかなり若くなってしまいます。男性よりも先に飛ばすのかという問題もあり、男女平等に実力のある人がそのポストに就くということで、女性だけに下駄をはかせることは考えていません。実力のある女性に機会を与えていく。育成のチャンスが与えられていないのではということに関しては、おっしゃる通りだと思うのでその点をきちんと進めていきたいと思っています。

矢島 ありがとうございます。長谷川様はいかがでしょう。

長谷川 当社では実力のある人を増やすという意味合いと、意識付けとして女性の管理職候補層を対象とした研修は実施しています。まず、上司に2年以内に登用が期待される人を推薦してもらいますが、推薦したということで上司にも意識してもらいます。

参加者には推薦されても管理職になりたくないという人はたくさんいますが、「今までのような管理職にならなくてよいので、あなたらしい管理職を目指してください」と、いかに自分らしい管理職を目指すかにフォーカスした研修をしています。なぜ女性だけ招集されなければならないのかと思っている人も少なからずいると思いますので、女性が何か足りないからではなく本当は男性にも受けてもらいたい研修であり、女性のための研修ではないことを丁寧に説明して納得してもらいながら進めています。管理職の手前層はかなり増えてきましたが、ポストへの登用がなかなか進まないのが課題だと感じています。

矢島 男女ともに長時間労働ではなく柔軟に働いて両立が可能な働き方の環境があれば女性だけに特別なことをしなくて済む、これが理想だと思います。この問題はジェンダー平等が進んでいる北欧などでも長年あって、短時間勤務や子育てのための柔軟な働き方を女性だけが選択する状況は会社だけの問題ではなく、社会のジェンダー平等の問題として残っています。短時間勤務で仕事の経験値が遅れたり時間制約があることで評価に大きく差がついてしまう事実があると、やはり特別な働きかけをして男性とは別に育成することがまだしばらく日本でも必要で、そのあたりをいかに説明しながら納得感を得てやっていくかだと思います。

的場 当社は女性だけの研修はしていませんので、そういう意味では女性に特化した研修をしなくてはいけないのかなど。

矢島 一人ひとり個別にきちんとアプローチされているとのことなので。もう少しマスアプローチにしないと大変という状態もこれから来るかもしれません。

的場 そうですね。今が過渡期で、ある程度年次が上の人たちをロールモデルとして掲げていくことで、下はそれを見て勝手に育ってくれると思っています。女性だけを集めて行う研修はしていませんが、個別にビジネススクールに通ってもらったりはしていますので、女性に特化した研修と言えばそういうことかもしれません。

矢島 男性が従来進んでいるキャリアパスと違って女性に対する特別な働きかけをすることは、将来的には必要なくなることが本当は目指すところですが、いましばらくは必要なのかなど。

ダイバーシティや女性活躍を推進する中で大きく鍵を握るのが働き方改革だということで、両社とも力を入れて進めていると思います。いろいろな効果があると思いますが、特に女性活躍の視点で見た場合、こんなところに意義がある、効果が出ているというお話がありましたらお聞かせください。

的場 当社も働き方改革が女性活躍推進に最も役立っていると思っていてまして効果はいろいろありました。一番は夕方からの会議がなくなって帰りがやすくなったことで、早朝来て早く帰れるので保育園のお迎えをして夕食をつくって子どもを寝かせてからが仕事の時間というやり方や、在宅勤務を柔軟に組み合わせることで通勤時間を仕事に充てるという女性もいます。24時間という限られた時間に何をどう割り当てて効果を発揮するか、効率的な働き方を彼女たちはすごく考えていて、子どもを産んだ後の方が労働生産性は高いですと自信を持って言う人もいますし、自宅でお皿を洗いながら会議に出席して活発な意見を言う人もいるらしく、会議における貢献度は変わらないという声も聞きます。意識がかなり変わって、体力を無駄に削られることなく仕事ができるので、自分の力を仕事と育児にそれぞれ100%傾けて充実して過ごしていると思います。

矢島 先ほどの資料で2020年から2021年に労働生産性がぐっと伸びているのはテレワークの効果でしょうか。

的場 テレワークもありますが、売上自体が伸びたこともあります。社員数はそれほど増えていませんが連結純利益が跳ね上がっているのも、それが労働生産性という形で出ています。連結純利益が非常に大きくなった理由のひとつは資源価格の高騰ですが、当社のバランスよく積み上げた生活消費材周りのポートフォリオのさまざまな打ち手が一気に成功したことが反映しています。仕事は大変ですが給与は業績にと

でも連動するシステムで、「Pay for Performance」の考え方で、個人成績が良い人はカーブが高く立つようになっていきます。お給料ががんと増えることでやる気を出してもらっていると思います。

長谷川 働き方という点ではコロナは大きかったと思います。コロナ前は在宅勤務も試行で、育児をしている人や介護をしている人に限定していたため活用しきれていないところがありました。全社員が在宅勤務をするようになったことで男性を含め働き方が変わっています。2021年に導入した全くコアタイムのないフルフレックス制度との組み合わせが可能となり、女性活躍という観点では、短時間勤務をしていた人がフル勤務に戻したという事例が少しずつ出てきています。

矢島 そうですね、短時間勤務+テレワークによって、フルに近い働き方ができるとか時間の使い方が効率的になるというのがありますよね。テレワークにするとすることは男性に対する評価の仕方も見直す必要が出てきて、管理職が目前で見ていて勤務態度で評価するわけにいかなくなって、成果で評価しないといけないので、それもある種女性活躍に対する効果かなと思います。

テレワークは最近やめてしまう企業や消極的な企業もあります。テレワークで十分に仕事ができる環境が整っていないとかコミュニケーション上の問題は多くの会社で課題としてありますが、その中でもテレワークを進めようとしている会社は問題を次々克服し、テレワークでしっかり生産性が上がるように社内が変化していくのですね。止めてしまう企業とは大きく差がついてしまうと思いますし、短時間、フレックス、テレワーク含め柔軟な働き方ができるのはダイバーシティ経営に関しては非常に大きいですね。

最後になりますが、今後、女性活躍に限らずD&Iを進めていく方針、男女の賃金の差異の公表についての方針ももしあればお聞かせください。

現場 当社の女性活躍のD&Iという意味では、個別支援をしていくことがエクイティという部分だと思っています。それぞれに違う事情があり必要なもの

のも違うので、それをきちんと見極めて必要な支援をしていくことで、女性社員が男性社員と変わらないステージで十分に活躍できるようにしようとしています。男女間の賃金格差に関しては義務として開示に向けてまさしく今、議論をしているところです。

長谷川 女性活躍に関して言うと、男性の働き方も変わってきたところで、なぜいま女性だけというステージに一周回ってきているのかなという感覚がありますが、では女性が活躍できているのかというところはまだだだと思いますので、ここで止めてはいけないと思っています。先ほど試算と申し上げましたが、女性活躍に関しては引き続き注力していくべきと考えています。男女の賃金の差異に関する情報開示の観点では、当社はかなり男女差があり、一番の要因は圧倒的に管理職に女性が少ないことだと思っていますので、その差を埋めるためにも女性の活躍推進に取り組んでいきたいと思っています。

矢島 ありがとうございます。本当にさまざまなダイバーシティの取組みが進んでいる中で女性の活躍だけ取り上げなくてもいいのではという声もあると思いますが、日本より非常に進んでいる欧米でも未だジェンダー平等は大きなテーマになっています。対策としては女性だけを対象にしたものでないとしても、女性活躍が進んでいるかをチェックすることは非常に重要ですし、なぜ女性活躍が進んでいないのか、それは働き方の問題か、職域分離の問題か。職域の分離の問題ならば、先ほどお伺いしたような、生産現場や工事現場など現場の働き方や環境が阻害しているのではないかと、など発見するきっかけになります。一時期は日本の外資系企業などで、属性での多様性は関係なく大切なのは一人ひとりだが、そうは言っても女性管理職の目標を見ていかななくてはならないという声が聞かれました。ダイバーシティにテーマが広がっても、女性活躍が着実に進んでいるかという指標を見ていくことは大事だと思います。その中で男女の賃金差異が公表義務となって今取り組まれていると思いますが、管理職比率や就業継続率という代表的なものだけで捉えられない大きいテーマとして職域の間

題と評価の問題があると思います。今回の男女の賃金差異の公表の特徴は、賞与や残業代を含めて考えるとところだだと思います。先ほどから話題になっている短時間勤務などの働き方の差が評価の差にどの程度つながっているのか、一般職・総合職、全国型・地域型といった雇用管理区分の違いが実際の昇格や評価にどう影響しそれが賃金にどうつながっているのか。そういうことは今までの指標では見ることができなかった部分なので、そのあたりをぜひチェックしていただきたいと思います。他社や他業種と比べるものではなく、自社の現状を確認し、そこから何をどう変えるのかというストーリーが大切だと思います。ありがとうございました。ここからは参加者のみなさまから質問をお受けしたいと思います。

質問1: 10年前と今とはかなり職場環境が変わりました。当時周りは男性社員がほとんどで、在宅勤務がしたいと言ったら、あなたはさぼる気ですかと言われた世代です。先ほどお話の中にも出ましたが、在社時間がロイヤリティであり勤務態度が見えることで上司が評価しやすいという点が実際問題あると思います。私は在宅勤務がなかなかできませんでしたが、人事部からは人事評価の限界だという話もありました。拘束時間や勤務時間ではなく成果で評価することに対して、人事セクションとして工夫していること、実際に働いている時間制約のある社員に対しての示唆があれば教えてください。

矢島 なかなか難しい質問ですがの場様いかがでしょうか。

的場 成果で評価するのは難しいことではないと思っています。上司からしたらいつでもいて頼みやすい部下はかわいいと思いますし、そこに余分な点数が付いていることは否めません。よくやっているという加点はあるとは思いますが、ただ、今の若い人たちはそのようなことは気にしていなく、自分の仕事が終わっ

たらさっさと帰りますし、上司が残っているから自分もと考える人はいないので、これは時代とともに変わってくると確信しています。若い人と女性がマジョリティになってくると、大きく企業風土は変わると思います。これからの組織長に求められるのは、自分の目の前に座っていない社員のアウトプットを正しく評価できる力だと思います。それができる人が組織長になっていくと思いますので今は過渡期です、少し我慢してください。

矢島 先ほどの労働生産性は一人当たりですよ、そうすると短時間の人は厳しいと思うのですが。

的場 時間をかけたからできるというものではなく、例えば一つの書類を作るにしても、ある人は10分で作ってある人は何時間もかかる。そのアウトプットされた書類を見たとき、10分で作った方のクオリティが高ければそちらの勝ち。かけた時間が10分でも1時間でも1年でも関係ありません。長時間座っている人のアウトプットが変わらなければ生産性が低いということですので、そういう評価の仕方をするように組織長が頭を変えていくと、そこは関係なくなっていくと思います。当社の管理職は時間管理は対象外なので、何時間働いても短時間でもいい、気にするのはアウトプットだけ、むしろ短時間でアウトプットしたの方が能力が高いという評価がされるようになっていきます。

矢島 それは人事制度の評価ルールだけではなく、全社的に働き方の効率性や成果を出すことが大切だということ、そこが浸透していることが効いていますか。

的場 労働生産性という言葉は何回言うのかというくらい、それがまずあってですので、長く座っている人は「大丈夫ですか?」と言われてしまうような感じに変わっています。

長谷川 評価制度の観点では、管理職も目標管理をしていますし、一般職も半期ごとに目標をたてて四半期ごとに面談していますので、それに対して家で働いているからどうということではなく、目標に対してどうかという評価をしていますので、気持ちの問題は別として仕組みとしてはどこで働いているかが評価に関

係することはないと思っています。先ほどお話ししたとおり在宅勤務が一気に進んだのはコロナが原因ですが、その時に在宅勤務のガイドブック的なものを、とても丁寧に何度も出しました。その中で評価について、在宅勤務は双方の信頼関係である内容を入れました。実態としては男女ともに気にせずテレワークをしていますので、在席していないのが当たり前ということで、同じ土俵で評価できていると思います。

矢島 当社は厚生労働省の委託で短時間勤務制度の運用についてのマニュアル作成をしています。子どもが何歳まで使える、何時間まで減らせる、減らしたら給料はこうなるという短時間勤務の制度はみなさんの会社にもあると思いますが、短時間勤務の人にどういう考え方で仕事を与えてどういう目標設定や評価をするのかという運用ルールがない日本企業が多い、これはきちんと作ったほうがいいと思います。短時間勤務の人をどう評価するのか。それに関連して、組織目標の立て方も見直すことも必要になってくると思います。先ほどエクイティの話が出ましたが、働き方の違う人を公正に評価する仕組みは多くの企業で今後の課題だと思っています。

質問2: 女性が海外駐在するにはというテーマで伊藤忠商事の的場様にご意見伺います。当社には現在100人弱の駐在者がいますが女性は片手ほどしかいません。一方で、外国では女性も活躍しているし商談の幅や視野が多様になる、女性の活躍推進の観点からも女性を駐在させたいという声もあります。ですが、正直女性が行くことに壁があるとも感じています。外務省では配偶者の海外転勤休職制度によって女性が海外に行きやすいという話を聞いたことがあるのですが、御社ではこの制度が阻害要因になっているというお話で、民間企業だと難しいところもあるのかと感じました。女性の海外駐在について何かしていること、課題等がありましたらお聞かせください。

的場 当社の実務研修生というシステムがあって、これは研修なのでトレーニーとしてですが、できるだけ女性は若い時期に海外に行かせたいと考えています。30歳くらいからライフイベントがいろいろあると思うので、20代のうち2年くらい、当社の女性総合職は基本的に海外を経験することになっています。同期の男性と比べて早めに行かせることがアフーマタイプかもしれませんが、先に行って自信をつけてもらって、次にのぞんでもらう。駐在になるときに結婚して子供がいると、大概は子女帯同が課題となるのと、配偶者とそれぞれのキャリアをどうするのかの問題となり、女性が子女のみを帯同して駐在に出るパターンもあります。これこそ個別支援で、海外に出ると子供一人で公園で遊ばせてはいけないというルールもあるので、ベビーシッターを補助するなどをして、実際に子女のみ帯同で海外に出しています。当社では今はハードルになっていません。海外に行きたいと言っても、その部署に海外の事業がなければ行くチャンスはなく海外に行ってもらうために部署移動をしないといけないので、それは次の段階かなと思っています。女性が海外に行ったらとても働きやすいです。日本で働けるならまったく問題ありません。

矢島 他社でも若いうちに一度海外を経験させて、子育てなどの制約ができたときに初めて行くよりハードルを下げる取組みはけっこうあります。先ほどお話のあった外務省、国家公務員の配偶者休業制度は女性キャリアが海外に行くときに夫がついていくパターンもあるので利用されていると思いますが、伊藤忠さんの配偶者の転勤に帯同する休職制度は夫の転勤についていくという意味で多用されたのでなくなったということかと思っています。その逆も出てくるといいのかなと思います。

本日のパネルディスカッションはここまでとさせていただきます、お二方には率直にお答えいただき、ありがとうございます。